ESTIMATES

Canadian Forces Grievance Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 2002

Canada

Improved Reporting to Parliament Pilot Document

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/86-2002
ISBN 0-660-62087-1

103-02623/

Foreword

In the spring of 2000 the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting of results through ministers to Parliament and citizens. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following certain principles. Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering its commitments. The report also associates performance with earlier commitments as well as achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance of the organisation according to the principles outlined above, and provide comments to the department or agency that will help it in the next cycle of planning and reporting.

This report is accessible electronically from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5

OR to this Internet address: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma-mrr

Canadian Forces Grievance Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 2002

John McCallum

The Honourable John McCallum, P.C., B.A., Ph.D.
Minister of National Defence

Table of Contents

Message from the Chairperson **1**

Section I – Background, Context and Strategies **3**
Contributing to Public Policy Values 3
Exercising Powers in Accordance with the Public Interest 3
Work of the Board 4
Justice Based on Law 5
Major Factors Influencing the Board 5
Strategic Outcomes 7
Strategies 7

Section II – Results Chain and Utilization of Resources **9**

Section III – Performance Discussion **12**
Effective Leadership 12
Sustainable Workforce 12
Enabling Work Environment 13
Continuous Improvement and Knowledge Management 13
Performance Management 13
Operational Challenges 14
Breaking New Ground 14
Factors Impacting on the Review of Grievances 15
Grievances Reviewed in 2001-2002 16

Section IV – Toward Its Vision **17**
The Board as an Instrument of Change 17
The Road Ahead 17

Section V – Financial Tables **19**
Table 1 - Summary of Voted Appropriations 19
Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending 20
Table 3 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending 21

Annex A – CFGB Organization Charts **22**

Annex B – Mission, Vision and Values **23**

Annex C – Breakdown of Grievance Files by Category **24**

Annex D – Other Information **25**
Contacts for Further Information and Web Site 25
Statutory Annual Reports and Board Reports 25

Message from the Chairperson

I am pleased to submit the Canadian Forces Grievance Board's (CFGB) first Performance Report, for the period ending March 31, 2002. The report outlines the Board's key accomplishments during its first full fiscal year of operations.

When the Vice-Chairperson and I started our new jobs with the Board, two cell phones constituted our prime office equipment. We spent the first several months of our work discharging the complex myriad of tasks that needed to be completed in order to have a functioning organization in place. When we agreed to the assignment of establishing a completely independent new organization in government, we could not have fully envisioned the tremendous challenge that lay ahead of us.

I look back now with amazement that we were able to get the Board up and running as soon as we did and that we were reviewing grievances within six months of the organization's official launch in June 2000. It took the concerted effort of many people, working together diligently and with great dedication, to make it happen.

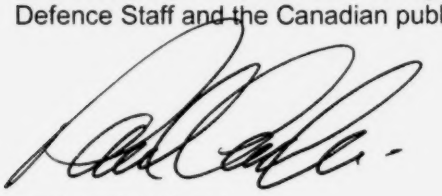
When we developed our business strategy, articulated in our 2001-02 Report on Plans Priorities (RPP), we had an ambitious three-year plan. We soon saw that the best-laid plans require constant adjustments along the way. In our 2001 Annual Report to Parliament, we talked about the challenges we faced during our first eighteen months of existence and some of them have been shared with you again in this report.

I am particularly proud of what we have been able to accomplish, in spite of the demands we faced and it is a reflection of the dedication of Board Members and staff that as of March 31, 2002 we had delivered 435 findings and 259 recommendations on 123 grievance cases to the Chief of the Defence Staff.

I am also proud of the fact that, from the outset, we took steps to institute modern management practices in the overall administration of the CFGB. I am a firm believer in the government's modernization agenda and I have been grateful for the tools, assistance and funding provided to us by the Treasury Board of Canada Secretariat, which allow us to better pursue our strategy of effective leadership in managing the Board's affairs.

Board management recognized, when we developed our first RPP, that it would take at least three years to fully establish the organization. Healthy organizations continuously improve and I have no doubt that after we have passed the three-year mark, we will continue to be in a state of evolution, always striving to do better, in order to achieve results.

The Canadian Forces Grievance Board made substantial progress during its first year and a half of existence. We will continue to pursue the strategies shared with you in this report and we will measure our performance against our planned results. The management team intends to improve upon the good rate of progress already shown by the Board, thus ensuring that our constituents are well served, namely, members of the Canadian Forces, the Chief of the Defence Staff and the Canadian public.



Paul-André Massé
Chairperson, Canadian Forces Grievance Board

Section I – Background, Context and Strategies

Contributing to Public Policy Values

The CFGB is an independent, arms-length organization that was created through amendments to the *National Defence Act (NDA)* approved by Parliament on December 10, 1998. The need for such an organization was spawned over nearly two decades, beginning in 1980, when the Supreme Court of Canada affirmed the need for a separate parallel system of justice to meet the unique requirements of military discipline. In 1997, the Special Advisory Group on Military Justice and Military Police Investigation Services, chaired by the late Right Honourable Brian Dickson, clearly confirmed the need to separate, on an institutional basis, the investigative, prosecutorial, defence and judicial functions within the military. This happened at a time when growing media coverage gave the impression that military discipline issues were compromising the government's public policy values of equity, transparency and fairness for all.

While the Board's day-to-day role is to review individual grievances and submit findings and recommendations to the Chief of the Defence Staff (CDS), its role in support of the public good is much broader in scope. The creation of the Board demonstrates the Government of Canada's desire to put in place the most efficient, transparent and humane grievance process possible in order to contribute to improved conditions of work in the Canadian Forces.

The amendments that were made to the *NDA* were aimed at modernizing and strengthening the justice system within the military, and this included making the whole grievance review process simpler and shorter for members of the Canadian Forces. Prior to the amendments, the grievance review process was perceived as involving too many levels of review, leaving the impression that it was slow and unresponsive. In addition, the process was seen as being too closely linked to the chain of command and lacking any external input.

Exercising Powers in Accordance with the Public Interest

The role of the Board is to conduct an expeditious, objective and transparent review of grievances with due respect to fairness and equity for each individual member of the Canadian Forces, regardless of rank or position. The Board has the powers of an administrative tribunal to summon civilian or military witnesses, as well as order testimony under oath, and the production of documents. Hearings are held in-camera, in the interests of individual privacy. Nonetheless, the Chairperson could decide to hold public hearings when it is deemed the public interest is at stake.

Administrative tribunals provide a mechanism outside the court system for the speedy resolution of complex matters. Acting independently of the government, they have the power to make recommendations or decisions through enabling statutes of Parliament. Such powers permit a tribunal to determine the scope of rights and obligations in a particular field of expertise. Further, these powers must be exercised in accordance with the public interest and the specific circumstances prevailing in the tribunal's area of activity. As is the case with other independent organizations that operate at arms-length, CFGB operations cover a very specific area of jurisdiction.

As a public body, the CFGB must be transparent to the public but above all to the CDS and military personnel, as it addresses Canadian Forces' grievances. The Board is accountable to parliament through annual reporting.

The Board is made up of a Chairperson, a full-time Vice-Chairperson, a part-time Vice-Chairperson and two part-time Members. All are appointed by Governor-in-Council, for terms not exceeding four years. The Board is supported in its work by experts in the fields of labour relations, human resources and law.

CFGB organization charts, showing key work relationships, can be found at Annex A.

Work of the Board

The Board officially opened its doors and began operations on June 15, 2000, when it received its regulatory authority. The importance of the role of the Board can best be understood by knowing that the Canadian Forces is the single largest employer nationally (close to 80,000 members including the reserves), with operations in Canada and abroad.

Prior to the amendments to modernize the *NDA*, there could have been up to seven levels of review in a grievance process. The *NDA* now provides for only two levels of authority in reviewing grievances, thus making the whole process simpler and shorter. The first level is the initial authority in a position to review the grievance and grant redress. Any grievor who is not satisfied with this initial decision may submit an application for review to the CDS, who represents the second and final level in the grievance procedure.

Any officer or non-commissioned member of the Canadian Forces who has been aggrieved by a decision, act or omission in the administration of the affairs of the Canadian Forces is entitled to submit a grievance before the effective date of his/her release of the Canadian Forces.

All grievances referred for CDS adjudication are sent to the Director, Canadian Forces Grievance Administration (DCFGA). The DCFGA office is within the chain of command and is responsible for referring to the adjudicating authority all grievances related to performance appraisals, promotions, postings, training and other career issues. The DCFGA is required to refer to the CFGB all other grievances, described in the following paragraph.

The CFGB deals with any grievance relating to deductions from pay and allowances; reversion to a lower rank or release from the Forces; the application and interpretation of policies relating to the expression of personal opinions, political activities, and candidature for office, civil employment, conflict of interest and post-employment compliance measures, harassment or racist conduct; pay, allowances and other financial benefits; the entitlement to medical care and dental treatment and grievances concerning a decision or an act of the CDS.

The CDS may also decide to refer other types of grievances to the Board for recommendation. The CFGB makes findings and recommendations to the CDS regarding grievances that are referred to it but final decision power rests with the CDS. However, while the recommendations do not bind the CDS, if he or she decides to not follow them, a written explanation must be provided.

Justice Based on Law

The Board plays a unique role in regard to the Canadian Forces' grievance review process. Unlike other organizations, there are no unions or employee associations in the military. While the Board considers fairly the rights of military personnel, it must maintain complete objectivity and impartiality, protecting and balancing the rights of both the grievors and of the Canadian Forces.

Labour law in the military context is entirely different from what experts in labour law would normally face in the civilian world. The conditions of employment in the Canadian Forces are unilaterally set by regulations and subject to the authority of the CDS and, to a certain extent, may involve the exercise of Royal Prerogative.

Since the very notion of applying the general principles of labour relations within the military context is a new one, and the Board has only been in existence for a relatively short time, there is little existing jurisprudence on which the Board can base its findings. Therefore, the Board has had to undertake original research into the law set by courts and the precedents established by other quasi-judicial bodies, with a view to adapting these to the unique military context.

The Board brings to bear the full weight of related laws and jurisprudence when submitting its findings and recommendations on grievances to the CDS. These findings and recommendations will, at times, lead to amendments to existing regulations or other systemic changes affecting many individuals in the Forces.

It is expected that, with time, the legal precedents established by the Board will have a positive impact on the conditions of work for all military personnel, enhancing their pride in the work that they do on behalf of their fellow Canadians.

Major Factors Influencing the Board

There are external and internal factors impacting on the Board's strategies.

The external factors are as follows:

⇒ As a new organization in government, expectations exist regarding the Board's performance.

⇒ There likely exists a degree of skepticism among members of the military that the Board will actually make a positive difference in the resolution of grievances.

⇒ Opinion leaders on military affairs have expressed some cynicism about the Board's usefulness in the grievance resolution process.

⇒ There exists a certain degree of confusion, at large, about the different players overseeing the same or similar matters, i.e., the Canadian Forces Grievance Administration, the Ombudsman, the Military Police Complaints Commission and the Alternate Dispute Resolution process.

The internal factors are:

⇒ The Board's mandate contains an inherent challenge that is not easy to reconcile, i.e., the requirement to act expeditiously yet fairly, in presenting findings and recommendations on grievances.

⇒ The organization requires knowledge workers with highly developed skills and abilities, and recruiting and retaining these scarce and highly sought resources has proved to be a challenge.

The Board is a completely independent, quasi-judicial organization whose relationship with the Canadian Forces is one that is based on the legal requirements set out in the *Act* that governs them both. It is important that a separation be seen to exist between the two, not only organizationally but also in fact.

The major challenges facing the Board are to be able to develop a climate of confidence in the role played by the Board; to sway the opinion of the media and military opinion leaders and to distinguish its role from that of other players involved in the arena of improving relations within the military.

The Board was created, as part of the modernization of the government's justice system within the military, to be an independent, impartial organization conducting fair, transparent and expeditious reviews. Risk assessment statement: If the Board is not perceived to be meeting the expectations established regarding its role in the review of grievances, this could shake public confidence in the government's reform of the administrative justice system within the military.

It is important to note that with the many players involved in the Canadian Forces' grievance review process and the administrative justice system within the military, not all factors are within the sole control of the Board to achieve the strategic outcomes it has established.

One of the strongest opportunities in favour of the Board is that it is still relatively new and both Board Members and staff are well prepared to face the challenges placed before it.

Strategic Outcomes

- Contribution to increased confidence among members of the Canadian Forces and the public that the principles of fairness and integrity underlie the administrative justice system within the military and contribution to improved conditions of work in the Canadian Forces, through the fair and impartial review of grievances.

Results

1. The CDS and members of the Canadian Forces are confident that the Board's findings and recommendations are objective, timely, fair and impartial.

2. The work of the Board has a positive impact on the conditions of work for military personnel and contributes to a better understanding and application of regulations, policies and guidelines governing the conditions of work in the Canadian Forces.

3. Members of the Canadian Forces and the Canadian public express confidence in the principles that underlie the administrative justice system within the military.

Strategies

The Board finalized its first Report on Plans and Priorities in February 2001, covering the years 2001-02 to 2003-04. It was based on five key strategic thrusts to achieve results. They are: effective leadership, communications, knowledge management, professional development and sound performance management. The reasoning behind the chosen strategies is as follows:

- Professional Development

In a knowledge-based organization, employees are both the organization's engine and key resource. Such is the case for the CFGB. In order to do its grievance review work effectively, the Board's hiring and training programs must reflect the professional skills sets it requires.

- Knowledge Management

The acquisition, sharing, use and retention of knowledge are key to both continuous learning and the development and maintenance of expertise in a knowledge-based organization.

- Communications

The Board is a new organization whose mandate and work needs to be communicated in order to raise confidence among members of the military and the Canadian public in the role that it plays.

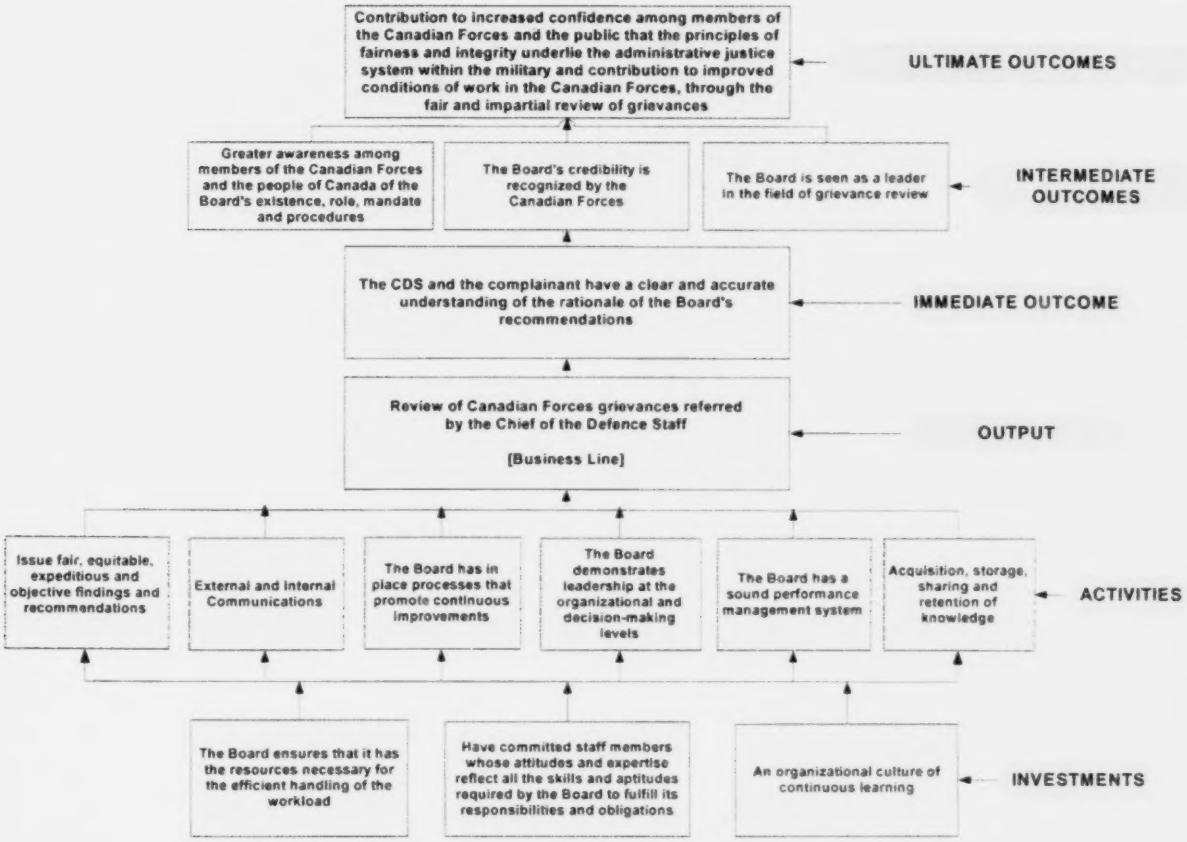
- Effective Leadership

An organization is only as good as the way it is led and managed. For the Board to operate effectively and deliver results to Canadians efficiently, the principles of modern comptrollership must prevail.

- Sound Performance Management

In order to demonstrate that the Board is effectively serving the CDS, members of the military and the Canadian public, means of assessing the Board's performance must be in place on several fronts.

Section II – Results Chain and Utilization of Resources



The CFGB prepared the above results chain, based on the commitments made in its 2001-02 RPP, so that readers of this performance report can readily understand the logical relationship between the Board's activities, outputs and outcomes.

❖ INVESTMENTS

As can be seen in the results-based Logic Model, the Board could not operate without the necessary investments, namely funding to operate as a quasi-judicial administrative tribunal and professional workers, supported by an enabling organizational culture.

❖ OUTPUT

The Board's output is "the review of grievances submitted by members of the Canadian Forces and referred by the Chief of the Defence Staff".

❖ IMMEDIATE OUTCOME

The immediate outcome of the Board's work is that the complainant and the CDS have a clear and accurate understanding of the rationale of the Board's recommendations. Most importantly, the findings and recommendations submitted by Members of the Board must be seen by both parties to be impartial, fair and transparent.

❖ INTERMEDIATE OUTCOMES

The intermediate outcomes of the Board's work will be realised over a five-year horizon. The CFGB is a new organization and awareness and credibility will not be achieved overnight.

❖ ULTIMATE OUTCOMES

Its strategic outcomes reflect the long term enduring results for Canadians that should be expected, given the context in which the Board was created.

The Board spent the first several months of its existence establishing the necessary infrastructure to operate as an administrative tribunal. In addition to reviewing grievances, its first full fiscal year of operations was spent on activities considered critical to its success. Preliminary steps were taken to build a performance information database, however, as of March 31st, 2002, insufficient data existed from which the Board could draw any "lessons learned". The CFGB is still in the process of establishing a new organization. Once it has a reasonable period of existence behind it, Board management will be in a position to use integrated performance information in order to make adjustments and to take action as necessary.

Given the foregoing explanations provided in this section, the performance discussion in the next section of this report will be on the activities and outputs that reflect the Board's commitments in its 2001-02 RPP.

The Board spent slightly more than $7,063 million of the $9,043 million dollars it had been allocated for 2001-02. The main expenditures were for salaries, benefits and professional services fees to hire grievance analysts and lawyers to do the work of the Board. These costs also include those associated with corporate services support. They account for 60% of the Board's expenditures.

Approximately 6% was spent on special projects and one time start-up costs associated with establishing the Board's operations. To provide just one example of the latter; the establishment of the human resources management framework required a significant one time major investment, in part to have all the job descriptions written, classified and translated and to develop the competency profiles for all the core operations' jobs.

Operations and maintenance costs reflect 34% of expenditures.

It was planned to have the equivalent of 67 full-time employees in 2001-02, however, for the reason provided in the next paragraph, the Board finished the fiscal year having had the equivalent of only 48 full-time employees on staff.

The Board did not expend all of the monies it had been allocated in its 2001-02 budget, mainly because of difficulties experienced in recruiting and retaining qualified personnel during its first year of operations. This impacted on the Board's ability to review the outstanding grievances from the former review process that had been in place prior to the Board's existence. In order to allow the Board to continue to make progress in its review of outstanding grievances, two million dollars was re-profiled to fiscal year 2002-03, in the Annual Reference Level Update.

The financial tables can be found in Section V of this report.

Section III – Performance Discussion

Effective Leadership

The Chairperson's annual message, contained in the Board's 2001 report to Parliament contained the following words:

"Attending to all of our management obligations takes time and energy, however, I think we were fortunate to be entering the Public Service as a new organization, just as the government's reforms were underway. We have been able to take advantage of the various initiatives launched by the central agencies, allowing us to establish a solid management framework from the outset".

Results for Canadians and the Treasury Board Secretariat's Human Resources Management Framework provide key direction and guidance regarding modern management practices.

Using these as guideposts, the Board pursued its 2001-02 agenda by providing strategic leadership, ensuring shared values and initiating management practices consistent with rigorous stewardship and clear accountabilities. Furthermore, important human resource initiatives were undertaken to ensure a productive and sustainable workforce.

Exercising effective leadership meant that certain preliminary organizational imperatives had to be dealt with first. Key among these was the adoption of the Board's mission, vision and values, which were developed in full consultation with employees (Annex B). The values adopted clearly demonstrate that the Board embraces an enabling work environment by providing a supportive culture that shows respect for the individual and that fosters open communication and teamwork.

Sustainable Workforce

An essential first task accomplished by the Board was to define its operating structure; determine the types of jobs needed to perform both line and staff functions; write all the job descriptions and classify them and establish the number of positions needed in the short, medium and longer term. By May 2001 this task had been completed and the Board's staffing action plan was approved.

Another important achievement was the adoption of an integrated, competency-based human resource management framework, linked to the Board's mission, vision and values. Through a process involving employee participation, the first task completed in this regard was the identification of the corporate competencies needed by all employees at the Board. This was the initial step in developing comprehensive competency profiles that will be used to select employees to meet both current and future human resource needs. The profiles will also be used to establish training and development requirements and to identify any gaps in employee performance. In addition, they will be utilized to establish performance agreements with employees.

Enabling Work Environment

Communications underpin everything that needs to be achieved in organizations. Board management recognizes the importance of internal communications: trust and commitment are built though continuous, open and transparent communications. In June and September 2001, two major sessions for employees were held where the primary objective was the two-way exchange of views and information. In addition, Public Service union representatives were consulted and informed of the Board's activities affecting the welfare of its employees. During the June session, the Chairperson promulgated the organization's mission, vision and values and he also shared the Board's strategic and operational plans.

Continuous Improvement and Knowledge Management

The Canadian Forces Grievance Board is comprised of professionals whose work requires them to read and comprehend complex material. They need to have highly developed analytical and problem-solving skills, in addition to being able to write coherently and communicate verbally with clarity. They must also remain current with the growing body of knowledge in their field of work. Recognizing that the quality of work produced by the Board is dependent on the acquisition, sharing and use of knowledge, a member of the Executive was appointed to champion continuous learning in the organization.

Several learning initiatives were launched in the past year. Regular meetings are held where line staff discuss and share their experiences concerning grievances, thus augmenting the level of knowledge throughout the organization. A database of internal and external precedents is currently being developed and a library of primarily electronic legal reference documents, related to the Board's mandate, is being constructed.

Business process improvement and knowledge management are key strategies in the effective management of the Board.

Performance Management

Several of the components required to establish a comprehensive performance measurement and management system were instituted at the Board. A workflow chart of the grievance review process was completed, allowing staff to clearly identify where it could be streamlined and refined. Consequently, the Board's grievance review process is now more efficient. A software-based case management and tracking system was implemented that allows the Board to monitor the workload and see where a grievance file is at any given time. In addition, with a view to implementing activity-based cost management and performance monitoring, employees are required to record the time that they spend on each of the various activities when working on grievance files. Finally, Quality Assurance Guidelines for the review of grievances were also drafted. Thus, important elements of the performance measurement trio of cost, time and quality were initiated.

Operational Challenges

An important objective contained in the Board's 2001-02 Report on Plans and Priorities was to finish reviewing the grievances from the former system, i.e., those that had been received prior to April 1, 2001, by March 31, 2002. With a full year of operations behind it, the Board now recognizes that this was an ambitious objective. In the early optimism of building a new organization in the Public Service, from the ground up, the time and effort required to do so is often not fully appreciated and largely underestimated at the outset. It is not simply a matter of executing a mandate; in parallel, important organization development work needs to be accomplished. Management cannot focus on any one part of their obligations at the expense of another.

For instance, in order to obtain the best that employees have to offer, they have to be involved in matters affecting them, and their views on matters concerning different aspects of the organization have to be sought. In the knowledge-based environment that exists at the Board, the contribution of employees is an essential part of the building process.

Three different areas of involvement consumed more time and effort than had been originally envisaged. These were: building the organization, that is, attending to everything that surrounds and supports the actual delivery of the mandate; public service-wide initiatives and obligations and the challenges of grievance case management. In particular, finding and retaining qualified, experienced personnel proved to be especially demanding. A more detailed discussion can be found in Chapter Three of the Board's 2001 Annual Report to Parliament.

Seeing to all of the above proved to be an organizational challenge requiring creativity, flexibility and time on the part of the Board Members, management and staff.

Breaking New Ground

The Canadian Forces Grievance Board is conscious of the importance of its findings and recommendations at this early stage of its existence and the necessity to ensure that they are solid and credible. Since the very notion of applying general principles of labour relations within the military context is a new one, there was no existing jurisprudence on which to base its findings. Therefore the Board has had to undertake original research into the law set by courts and the precedents established by other quasi-judicial bodies across Canada, as well as the practices of other organizations, with a view to adapting these to the unique military context.

When the Board reviews a particular grievance, it must also consider any broader implications that may call for systemic changes. It bears in mind that future decisions affecting the Canadian Forces may very well take into account the precedents now being established by the Board. This makes it essential that the Board take the time necessary to ensure that its findings and recommendations regarding each grievance are fully explained in writing and understandable to all parties.

Strong and convincing reasoning in the Board's findings and recommendations can lead to institutional changes that will help improve labour relations within the military.

Factors Impacting on the Review of Grievances

The Canadian Forces Grievance Board's grievance caseload is, of course, at the core of its work and its first full year of dealing with grievance files has illustrated to the Board that a variety of factors affect the level of effort involved in reviewing grievances.

Unlike many other bodies that deal with staff relations' matters, the Board has to assume multiple roles in the grievance review process. Because its objective is to seek a resolution that is fair to all parties, and military personnel are not represented by a union or employee association, the Board must ensure that it carries out thorough and balanced research and analysis for both sides of a grievance. In order to make impartial findings and recommendations on the issues, the Board's expertise in labour relations and military law is applied equally to both sides. These different roles place demands on the Board that substantially increase the level of effort required, as compared to other organizations doing similar work inside and outside government.

The cases received by the Board at the second grievance level are complex and rarely easy to resolve. For Board staff, whether they are Grievance Officers, Legal Advisors or Board Members, this means that the research, analysis and deliberation required to reach a conclusion on complicated issues are significant. These steps are particularly important in the Board's early stages where principles are being established and precedents are being set.

Grievance cases are frequently more complex than they initially appear. Questions that seem to be straightforward involve other complicating factors that only come to light during the process of analyzing the grievance. And cases that begin as one type of grievance often evolve into something different. It is, for example, not at all uncommon for a grievor to perceive deterioration in the work environment after a grievance has been filed, leading to additional grievances on other issues. The complexity of the case has an impact on the research and analysis required, and the scope of factors to be considered in developing fair findings and recommendations.

The Board has found that some cases place high demands on staff's time. The age of a grievance file can make it especially difficult to gather information, verify facts and reach findings. The Board's caseload included grievance files that were transferred from the Canadian Forces, some of which originated nearly ten years ago.

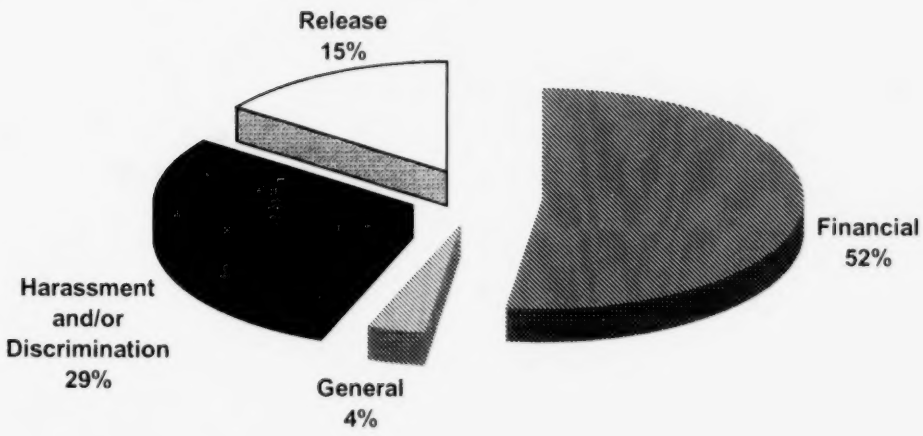
In other cases the magnitude of the documentation provided by the parties demands more than the usual resources. For example, harassment cases, which account for 29 per cent of the Board's caseload, often require more than one Grievance Officer to review the associated voluminous amounts of documentation before preparing an in-depth analysis of the case.

The time required to review a grievance also depends on the promptness of the parties in providing relevant information. The Board must allow reasonable timeframes for this to occur. It may, in addition, rely on other sources for clarification of questions raised in a grievance. The challenge for the Board is to respect the principles of procedural fairness, allowing all parties the opportunity to submit their views on the matters in question, while at the same time attempting to complete a review as expeditiously as possible.

Grievances Reviewed in 2001-2002

Since the Board began operations, up to March 31st, 2002, it rendered 435 findings and 259 recommendations, related to 123 grievance cases. At fiscal year year-end, 236 grievance cases were still under review at the Board. The total number of grievances at the Board, in various stages of the review process during the time period being discussed, was 359.

Of that total, 187 dealt with financial matters; 105 with harassment and discrimination; 54 with releases; and 13 with general matters (medical/dental, reversion in rank, termination of service, etc.). More specific detail on the nature of these grievances can be found in Annex C.



Section IV – Toward Its Vision

The Board as an Instrument of Change

The following quote is an extract from the Board's 2001 Annual Report to Parliament. Ms. Diane Laurin, Vice-Chairperson responsible for Operations stated that:

"Recommendations based on jurisprudence and proposed by a quasi-judicial body demonstrate impartiality and fairness to both the grievors and their leaders within the Canadian Forces. This is made transparent when both parties receive the Board's findings and recommendations. The Board is thus on solid footing when it sends its recommendations to the Chief of the Defence Staff (CDS).

When we do our work, we have to look at the underlying causes of grievances in order to propose changes aimed at preventing the recurrence of similar grievances in future. In the past year, the CDS acknowledged that broader issues merited further consideration within the Canadian Forces, as a result of the Board's findings and recommendations. The recommendations calling for systemic change were on matters such as relocation entitlements, financial benefits and transfers from the reserve force to the regular force.

The Board sees itself as an instrument of change in bettering the lives of the men and women of the Canadian Forces and our first full year's work has confirmed to us the contribution we can make in this regard."

The Board reviews all grievances in an impartial manner, balancing the rights of both parties in a dispute. This supports the Board's strategic outcome regarding the confidence members of the Canadian Forces can have that the principles of fairness and integrity underlie the administrative justice system within the military. Recommendations made by the Board calling for systemic changes are ones that directly support the strategic outcome aimed at improving the conditions of work in the Canadian Forces.

The Road Ahead

The Board plans to achieve a desired degree of organization stability in the coming year. In addition to completing the staffing of its organization, all personnel will be co-located under one roof, for the first time since the creation of the Board. Feedback, provided to management during the June 2001 forum for employees, indicates that both these actions should have a positive impact on the organization as a whole.

In addition, the many corporate initiatives currently underway, that were essential to establishing a new organization in the Public Service, will be mostly completed. This includes the finalization and promulgation of a number of human resources, financial and administrative policies and the completion of other various corporate undertakings, consistent with modern comptrollership, which is part of the government's Results for Canadians agenda.

Rigorous stewardship and integrated performance information will take an important place in the Board's management agenda for the coming fiscal year.

With its vision, mission and values always in mind, the Board's strategies interrelate to drive a cohesive plan of action for results. Board management is committed to having a qualified workforce in place; to ensuring that its employees are properly trained and inspired to continually learn and to improving employee and organization performance through the application of appropriate performance criteria.

The implementation of the Board's strategic plan is aimed at achieving the vision it has set for itself in support of its strategic outcomes. The Board, through the fair and impartial review of grievances, can make an important contribution to strengthening the administrative justice system within the military and improving the conditions of work in the Canadian Forces.

Section V – Financial Tables

Table 1 - Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority ($ thousands)

Vote		2001-2002 Planned Spending	Total Authorities	Actual
	Canadian Forces Grievance Board			
15	Operating expenditures	9,043	9,043	7,063
	Capital expenditures	-	-	-
	Grants and Contributions	-	-	-
(S)	Salary and motor car allowance	-	-	-
(S)	as required	-	-	-
	Total for the Board	9,043	9,043	7,063

The Board did not expend all of the monies it had been allocated in its 2001-02 budget, mainly because of difficulties experienced in recruiting and retaining qualified personnel during its first year of operations. Consequently, two million dollars was re-profiled to fiscal year 2002-03, in the Annual Reference Level Update. During fiscal year 2001-2002, CFGB received an additional $62,875 from the Treasury Board for the Modern Comptrollership initiative.

Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending ($ thousands)

	2001-2002		
Review of Canadian Forces grievances referred by the Chief of the Defence Staff	**Planned Spending**	**Total Authorities**	**Actual Spending**
FTEs	67		**48**
Operating	9,043	9,043	**7,063**
Capital	-	-	**-**
Grants & Contributions	-	-	**-**
Total Gross Expenditures	9,043	9,043	**7,063**
Less: Respendable Revenues	-	-	**-**
Total Net Expenditures	9,043	9,043	**7,063**
Other Revenues and Expenditures			
Non-respendable Revenues	-	-	**-**
Cost of services provided by other departments	389	389	**223**
Net Cost of the Program	9,432	9,432	**7,286**

It was planned to have the equivalent of 67 full-time employees in 2001-02, however, due to difficulties experienced in recruiting and retaining staff, the Board finished the fiscal year having had the equivalent of only 48 full-time employees on staff.

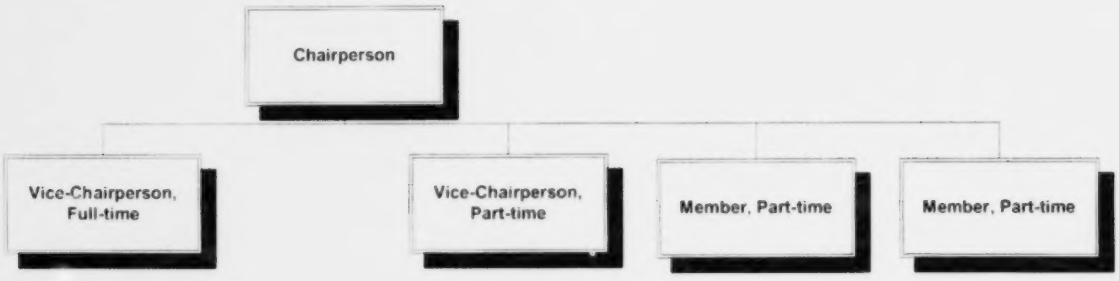
Table 3 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending
($ thousands)

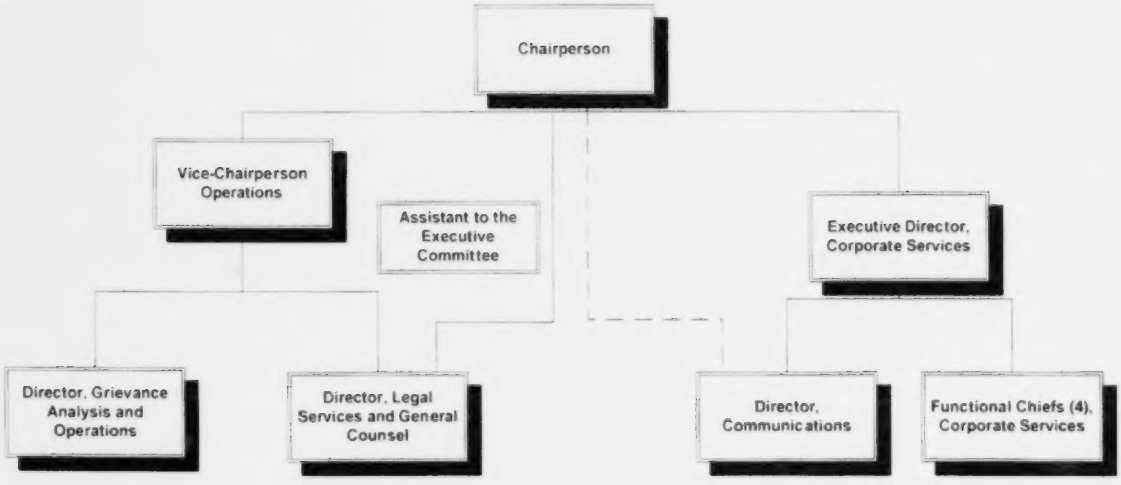
Review of Canadian Forces grievances referred by the Chief of the Defence Staff	Actual 1999-2000	Actual 2000-2001	2001-2002 Planned Spending	2001-2002 Total Authorities	2001-2002 Actual
Canadian Forces Grievance Board	-	-	9,043	9,043	7,063
Total	-	-	9,043	9,043	7,063

Annex A – CFGB Organization Charts

Board Members



The Management Team



Annex B – Mission, Vision and Values

Mission, Vision and Values of the Canadian Forces Grievance Board

Mission

To review grievances fairly, impartially, in a timely manner, and as informally as possible, in order to contribute to an improved grievance resolution process in the Canadian forces.

Vision

The Board's grievance review skills and expertise will be recognized through the quality of its findings and recommendations.

This will be realized when:

- The principles of integrity and fairness guiding the Board create a climate of confidence in members of the Canadian Forces;
- Members of the Canadian Forces are confident that the Board's findings and recommendations are objective, timely, fair and impartial;
- The work of the Board has a positive impact on the conditions of work for military personnel and contributes to a better understanding and application of regulations, policies, and guidelines;
- Other public agencies, in Canada and abroad, consult the Board regarding their own grievance management and review processes.

Organizational Values

- Provide efficient quality service that is impartial and fair;
- Treat individuals with respect and professionalism;
- Establish a learning environment while ensuring accountability and creativity;
- Value its personnel;
- Promote open communication, teamwork and a spirit of collegiality with a view to achieving a common goal;
- Respect the role and contribution of the military to Canadian society.

Individual Values

- Carry out work with integrity, professionalism, and loyalty;
- Promote communication, teamwork and respect for others;
- Respect the principles regarding confidentiality and absence of conflict of interest;
- Seek to develop knowledge and skills.

Annex C – Breakdown of Grievance Files by Category

Cases received June 15, 2000 to March 31, 2002.

Financial	*Total*
Allowances	62
Benefits	65
Pay	18
Pension	8
Various (e.g., severance pay, reimbursement of tuition fees, etc.)	34
Financial Total	**187**
General	
Reversion to lower rank	2
Termination of an appointment	1
Medical-Dental	2
Various (e.g., career action, smoking in the Mess, etc.)	8
General Total	**13**
Release	
Medical	5
Universality of Service	12
Unsatisfactory service	10
Wrongful dismissal	1
Service completed	8
Medical and abuse of authority	1
Unsatisfactory service and abuse of authority	1
Misconduct	1
Various other reasons	15
Release Total	**54**
Harassment/Discrimination	
Age discrimination	1
Racial discrimination	1
Discrimination against sexual orientation	2
Abuse of authority	31
Cases with multiple instances	28
Handling of a harassment complaint	1
Various (e.g., promotion deferral, denied promotion, etc.)	41
Harassment/Discrimination Total	**105**
Grand Total	**359**

Annex D – Other Information

Contacts for Further Information and Web Site

André Thivierge, M.V.O.
Director - Communications
Canadian Forces Grievance Board
Telephone: (613) 996-8628
Email : Thiviergea@cfgb-cgfc.gc.ca

Canadian Forces Grievance Board

Toll free telephone: 1 877 276-4193
Toll free fax: 1 866 716-6601

Fax: (613) 996-6491
(613) 995-8201
(613) 992-6979

Web Site: http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/

Statutory Annual Reports and Board Reports

The following documents can be found on the Board's Web Site:

Annual Report : 2001
2002-2003 Estimates: A Report on Plans and Priorities
Annual Report : 2000
2001-2002 Estimates: A Report on Plans and Priorities
Canadian Forces Grievance Board Rules of Procedure (Review of a Grievance by Way of a Hearing)

BUDGET DES DÉPENSES

Comité des griefs des Forces canadiennes

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

Canada

Présentation améliorée des rapports au Parlement
Document pilote

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/86-2002
ISBN 0-660-62087-1

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi rattacher le rendement aux engagements antérieurs, tout en soulignant les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à l'organisme suivant :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à l'adresse Web suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma-mrr

Comité des griefs des Forces canadiennes

Rapport sur le rendement

pour la période se terminant
le 31 mars 2002

John McCallum

L'honorable John McCallum, C.P., B.A., Ph.D.
Ministre de la Défense nationale

Table des matières

Message du Président **1**

Section I – Cadre, contexte et stratégies **3**
Contribution à l'intérêt public 3
Exercice de pouvoirs conformément à l'intérêt public 3
Travaux du Comité 4
Justice fondée sur le droit 5
Principaux facteurs d'influence et liens importants 5
Résultats stratégiques 7
Stratégies 7

Section II – Enchaînement de résultats et utilisation des ressources **9**

Section III – Exposé sur le rendement **12**
Leadership efficace 12
Effectif durable 12
Milieu de travail dynamisant 13
Amélioration continue et gestion des connaissances 13
Gestion du rendement 13
Défis opérationnels 14
Oeuvre de pionniers 14
Facteurs ayant une incidence sur l'examen des griefs 15
Griefs examinés durant l'exercice fiscal 2001-2002 17

Section IV – Vers sa vision **18**
Le Comité en tant qu'instrument de changement 18
La voie de l'avenir 18

Section V – Tableaux financiers **20**
Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés 20
Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles 21
Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles 22

Annexe A – Structure organisationnelle du CGFC **23**

Annexe B – Mission, vision et valeurs **24**

Annexe C – Ventilation des dossiers de griefs par catégorie **25**

Annexe D – Autres renseignements **26**
Contacts pour informations supplémentaires et site Internet 26
Rapports annuels prévus par la *Loi* et autres rapports du Comité 26

Message du Président

Je suis heureux de présenter le premier Rapport sur le rendement du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC), lequel porte sur la période se terminant le 31 mars 2002. Le rapport décrit les réalisations clés du Comité au cours de sa première année financière complète de fonctionnement.

Lorsque la Vice-présidente et moi avons débuté nos nouvelles fonctions au sein du Comité, notre principal équipement de bureau était constitué de deux téléphones cellulaires. Nous avons passé les premiers mois à accomplir une myriade complexe de tâches nécessaires à la mise en place d'une organisation fonctionnelle. Quand nous avons accepté d'établir une nouvelle organisation entièrement indépendante du gouvernement, nous n'étions pas en mesure de saisir toute l'ampleur du défi qui nous attendait.

Avec du recul, je suis stupéfait de constater que nous avons été capables de mettre sur pied le Comité et de le rendre fonctionnel en si peu de temps et que moins de six mois après l'inauguration officielle de l'organisation, en juin 2000, nous étions en train d'examiner des griefs. C'est grâce aux efforts concertés d'un grand nombre de personnes qui ont collaboré avec diligence et beaucoup de dévouement professionnel que cela a été possible.

Lorsque nous avons élaboré notre stratégie opérationnelle, telle qu'exposée dans notre Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2001-2002, nous avions un ambitieux plan triennal. Nous nous sommes vite rendu compte que les plans les mieux dressés nécessitent de constants rajustements en cours de route. Dans notre Rapport annuel 2001 au Parlement, nous avons fait état des défis auxquels nous avions fait face au cours de nos dix-huit premiers mois d'existence et nous sommes revenus sur certains d'entre eux dans le présent rapport.

Je suis particulièrement fier de ce que nous avons pu accomplir en dépit des demandes auxquelles nous devions faire face. Le fait qu'au 31 mars 2002, nous avions transmis 435 conclusions et 259 recommandations relativement à 123 dossiers de griefs au Chef d'état-major de la Défense témoigne du dévouement des membres et du personnel du Comité.

Je suis également fier du fait que, dès le début, nous ayons pris des mesures pour instituer des pratiques de gestion moderne au sein de l'administration du CGFC. Je crois fermement au programme de modernisation du gouvernement, et je suis reconnaissant au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada des outils, de l'aide et du financement qu'il nous a fournis nous permettant ainsi de mieux appliquer notre stratégie de leadership efficace à la gestion des affaires du Comité.

Lorsque nous avons élaboré notre premier RPP, la direction du Comité a reconnu qu'il faudrait au moins trois ans pour établir complètement l'organisation. Les organisations saines s'améliorent continuellement, et je suis convaincu qu'après avoir franchi le jalon des trois premières années, nous continuerons d'évoluer, cherchant toujours à faire mieux, afin d'obtenir des résultats.

Le Comité des griefs des Forces canadiennes a accompli d'importants progrès au cours de sa première année et demie d'existence. Nous continuerons à appliquer les stratégies décrites dans le présent rapport et nous mesurerons notre rendement en fonction des résultats prévus. L'équipe de gestion vise à améliorer le rythme de progrès soutenu que le Comité a déjà adopté, de façon à s'assurer que nous servons bien nos constituants, notamment les membres des Forces canadiennes, le Chef d'état-major de la Défense et le public canadien.

Paul-André Massé
Président, Comité des griefs des Forces canadiennes

Section I – Cadre, contexte et stratégies

Contribution à l'intérêt public

Le CGFC est une organisation autonome créée à la suite d'amendements à la *Loi sur la défense nationale (LDN)* que le Parlement a approuvés le 10 décembre 1998. La nécessité d'une telle organisation remonte à une vingtaine d'années, à 1980 en fait, lorsque la Cour suprême du Canada a fait valoir la nécessité d'un système de justice parallèle pour répondre aux exigences uniques de la discipline militaire. En 1997, le Groupe consultatif spécial sur la justice militaire et sur les services d'enquête de la police militaire, présidé par feu le très honorable Brian Dickson, a confirmé clairement la nécessité de séparer, du point de vue institutionnel, les fonctions d'enquête, de poursuite et de défense ainsi que les fonctions judiciaires au sein des forces militaires. À l'époque, l'intérêt grandissant des médias à l'égard de la discipline militaire pouvait donner l'impression d'une compromission des valeurs d'intérêt public que sont l'équité, la transparence et la justice pour tous.

Si le rôle quotidien du Comité consiste à examiner des griefs individuels et à soumettre des conclusions et des recommandations au Chef d'état-major de la Défense (CEMD), son rôle à l'appui du bien public est de plus vaste portée. La création du Comité témoigne de la volonté du Gouvernement du Canada de mettre en place le processus de traitement des griefs le plus efficace, transparent et humain possible afin de rehausser les conditions de travail dans les Forces canadiennes.

Les modifications apportées à la *LDN* visaient à moderniser et à renforcer le système de justice militaire de manière à simplifier et à accélérer l'ensemble du processus d'examen des griefs pour les membres des Forces canadiennes. Avant ces modifications, on avait la perception que le processus de redressement des griefs comportait trop de paliers d'examen, ce qui donnait une impression de lenteur et de rigidité. De plus, on le jugeait trop étroitement lié à la chaîne de commandement et l'on déplorait le manque d'intervention externe.

Exercice de pouvoirs conformément à l'intérêt public

Le Comité a pour rôle de soumettre chaque grief à un examen expéditif, objectif et transparent en respectant les principes d'intégrité et d'équité de chaque membre des Forces canadiennes, peu importe son grade ou le poste qu'il occupe. Le Comité détient les pouvoirs d'un tribunal administratif : il peut assigner des témoins civils ou militaires à comparaître, ainsi qu'ordonner des témoignages sous serment et exiger le dépôt de documents. Les audiences se tiennent à huis clos afin de protéger la vie privée de chacun. Le président peut néanmoins décider de tenir des audiences publiques lorsqu'il le juge dans l'intérêt du public.

Les tribunaux administratifs procurent un moyen externe à l'appareil judiciaire de régler rapidement des questions complexes. En toute indépendance du gouvernement, ils ont le pouvoir de formuler des recommandations ou de prendre des décisions grâce aux lois habilitantes du Parlement. Ces pouvoirs permettent à un tribunal de déterminer la portée des droits et obligations dans un domaine de compétence donné. Par ailleurs, ces pouvoirs doivent être exercés dans l'intérêt public et en tenant compte des circonstances qui prévalent dans la

sphère de compétences du tribunal. Comme c'est le cas d'autres organismes sans lien de dépendance, la sphère d'activités du CGFC est très spécifique.

En tant qu'organisme public, le CGFC se doit de faire montre de transparence envers la population en général, mais surtout envers le CEMD et le personnel militaire, lorsqu'il traite les griefs des Forces canadiennes. Le Comité est imputable au Parlement par l'entremise d'un rapport annuel.

Le Comité est formé d'un président, d'une vice-présidente à temps plein, d'un vice-président à temps partiel et de deux membres à temps partiel. Ils sont tous nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat d'une durée maximale de quatre ans. Le Comité est appuyé dans ses travaux par des experts en relations de travail, en ressources humaines et en droit.

On trouvera à l'annexe A les organigrammes du CGFC lesquels montrent les principaux liens hiérarchiques au sein de l'organisation.

Travaux du Comité

Le Comité a officiellement entamé ses travaux le 15 juin 2000 lors de la mise en application de la réglementation afférente. Son rôle est crucial car les Forces canadiennes constituent le plus important employeur sur la scène nationale (près de 80 000 membres, y compris les réservistes) et mènent des activités au Canada comme à l'étranger.

Avant que l'on adopte les modifications permettant de moderniser la *LDN*, la procédure de redressement des griefs pouvait compter jusqu'à sept paliers d'examen. À l'heure actuelle, la *LDN* ne permet que deux paliers d'examen des griefs, ce qui simplifie et accélère grandement le processus. Le premier palier est l'autorité initiale qui a le pouvoir d'examiner le grief et d'accorder un redressement. Le plaignant qui n'est pas satisfait de cette décision peut soumettre une demande de révision au CEMD, qui représente l'instance seconde et finale de la procédure.

Tout officier ou militaire du rang des Forces canadiennes qui estime avoir été lésé par une décision, un geste ou une omission dans le cadre de l'administration des affaires des Forces canadiennes a le droit de déposer un grief avant la date d'entrée en vigueur de sa libération des Forces canadiennes.

Tous les griefs soumis pour la décision du CEMD sont envoyés au Directeur - Administration des griefs des Forces canadiennes (DAGFC). Le bureau du DAGFC relève de la chaîne de commandement et a la responsabilité de déférer à l'autorité finale tous les griefs concernant les évaluations du rendement, les promotions, les mutations, la formation et d'autres aspects de la carrière militaire. Le DAGFC doit soumettre au CGFC tous les autres griefs décrits dans le paragraphe qui suit.

Le CGFC s'occupe de tout grief qui concerne les retenues de solde et les indemnités; le retour à un grade inférieur ou la libération des Forces; l'application ou l'interprétation de politiques visant l'expression de ses opinions personnelles, les activités politiques et la candidature à des postes publics, les emplois civils, les conflits d'intérêt et l'après mandat, le harcèlement ou le racisme; la solde, les indemnités et les autres avantages financiers; l'admissibilité aux soins médicaux et dentaires; et les griefs découlant d'une décision ou d'un acte du CEMD.

Le CEMD peut également décider de renvoyer d'autres types de griefs au Comité pour fins de recommandation. Le CGFC soumet des conclusions et des recommandations au CEMD relativement aux griefs qui lui sont déférés, mais la décision définitive incombe au CEMD. Cependant, même si le CEMD n'est pas lié par ces recommandations, il doit fournir une explication écrite s'il décide de ne pas les suivre.

Justice fondée sur le droit

Le Comité exerce un rôle unique à l'égard du processus d'examen des griefs des Forces canadiennes. Contrairement à d'autres organisations, les militaires ne peuvent recourir à aucun syndicat ni association d'employés. Même si le Comité respecte équitablement les droits du personnel militaire, il doit demeurer tout à fait objectif et impartial, de manière à protéger et à équilibrer les droits des plaignants autant que ceux des Forces canadiennes.

Dans le contexte militaire, le droit du travail est tout à fait différent de ce que les experts en la matière affrontent généralement en milieu civil. Les conditions d'emploi dans les Forces canadiennes sont établies unilatéralement par règlement et sont assujetties à l'autorité du CEMD. Dans certains cas, elles impliquent l'exercice de la prérogative royale.

Vu la nouveauté de la notion même de l'application de principes généraux de relation de travail à un contexte militaire, et comme le Comité n'existe que depuis peu de temps, on trouve très peu de jurisprudence sur laquelle fonder des conclusions. Le Comité a donc dû faire des recherches originales sur les principes de droit arrêtés par les tribunaux et sur les précédents établis par d'autres organismes quasi judiciaires, pour les adapter au contexte unique des Forces canadiennes.

Lorsque le Comité soumet au CEMD ses conclusions et recommandations à l'égard des griefs, il doit prendre en considération tout le poids des lois et de la jurisprudence connexes. Ces conclusions et recommandations peuvent mener à des modifications aux règlements ou à d'autres changements systémiques qui toucheront de nombreux membres des Forces.

Avec le temps, les précédents légaux que le Comité établira auront certainement des retombées favorables sur les conditions de travail de tous les militaires, ce qui rendra les membres des Forces canadiennes encore plus fiers des fonctions qu'ils accomplissent au nom de leurs concitoyens.

Principaux facteurs d'influence et liens importants

Des facteurs externes et internes se répercutent sur les stratégies du Comité.

Les facteurs externes sont les suivants :

⇒ En tant que nouvelle organisation gouvernementale, le Comité suscite des attentes.

⇒ Il est probable que certains militaires doutent que le Comité exerce un rôle favorable dans le règlement des griefs.

⇒ Des leaders d'opinions sur les questions militaires ont mis en doute l'utilité du Comité dans le processus de règlement des griefs.

⇒ Il règne une certaine confusion quant aux différents intervenants chargés de dossiers qui se recoupent, comme la direction de l'Administration des griefs des Forces canadiennes, l'Ombudsman, la Commission d'examen des plaintes de la police militaire et les modes alternatifs de règlement des conflits.

Les facteurs internes sont les suivants :

⇒ Le mandat du Comité présente un défi de taille, à savoir la nécessité d'agir avec célérité mais équité en soumettant des conclusions et des recommandations concernant les griefs.

⇒ L'organisation a besoin de travailleurs du savoir qui possèdent des compétences et des habiletés spécialisées, et il s'est avéré très difficile de recruter et de maintenir en poste ces ressources rares qui sont en forte demande.

Le Comité est une organisation quasi judiciaire tout à fait indépendante, dont les liens avec les Forces canadiennes sont fondés sur les obligations énoncées dans la *Loi* qui régit les deux institutions. Il est important que l'on perçoive une distinction entre les deux, non seulement du point de vue organisationnel mais dans les faits.

Les principaux défis que le Comité doit relever sont d'inspirer la confiance, d'influencer l'opinion des médias et des leaders d'opinions du secteur militaire et de distinguer son rôle de celui d'autres intervenants cherchant à améliorer les relations au sein des Forces.

Le Comité a été créé, dans le cadre de la modernisation du système judiciaire militaire du Canada, en tant qu'organisation indépendante et impartiale chargée de réaliser des examens équitables, transparents et expéditifs. Énoncé d'évaluation des risques : Si l'on n'a pas la perception que le Comité répond aux attentes quant à son rôle en matière d'examen de griefs, le public pourrait perdre confiance dans la refonte du système de justice administrative au sein des Forces.

Il est important de noter que compte tenu des nombreux participants au processus d'examen des griefs des Forces canadiennes et intervenants dans le système de justice administrative au sein des Forces, le Comité ne peut pas à lui seul assumer la responsabilité de la réalisation des résultats stratégiques escomptés.

Un des plus gros atouts du Comité est qu'il est encore relativement nouveau et que ses membres autant que son personnel sont bien préparés à relever les défis qui se présenteront.

Résultats stratégiques

- Contribution à rehausser la confiance des membres des Forces canadiennes autant que celle du public envers les principes d'impartialité, d'intégrité et d'équité qui sous-tendent le système de justice administrative au sein des Forces et contribution à améliorer les conditions de travail dans les Forces canadiennes par le biais d'examens équitables et impartiaux des griefs des Forces canadiennes.

Résultats

1. Le CEMD et les membres des Forces canadiennes sont persuadés que les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec objectivité, célérité, justice et impartialité.

2. Les travaux du Comité ont une incidence favorable sur les conditions de travail des militaires et contribuent à une meilleure compréhension et application de la réglementation, des politiques et des directives régissant les conditions de travail dans les Forces canadiennes.

3. Les membres des Forces canadiennes et les citoyens ont manifestement confiance dans les principes qui sous-tendent le système de justice administrative au sein des Forces.

Stratégies

Le Comité a terminé en février 2001 son premier Rapport sur les plans et les priorités, portant sur la période allant de 2001-2002 à 2003-2004. Ce rapport était basé sur cinq grandes orientations stratégiques visant l'atteinte de résultats. Ce sont le leadership efficace, les communications, la gestion des connaissances, le perfectionnement professionnel et la saine gestion du rendement. Le raisonnement qui sous-tend les stratégies choisies est le suivant :

- Perfectionnement professionnel

Les employés d'une organisation axée sur les connaissances en sont à la fois le moteur et la principale ressource. C'est le cas du CGFC. Pour accomplir ses travaux d'examen des griefs avec efficacité, le Comité doit veiller à ce que ses programmes de recrutement et de formation témoignent des qualités professionnelles dont il a besoin.

- Gestion des connaissances

L'acquisition, l'échange, l'exploitation et la conservation de connaissances sont des éléments clés de la formation continue et de l'acquisition et du maintien de compétences dans une organisation fondée sur le savoir.

- Communications

Le Comité est une nouvelle organisation dont le mandat et les travaux doivent être communiqués afin que l'on puisse susciter la confiance des membres des Forces et du public à l'égard du rôle que joue le CGFC.

- ❖ Leadership efficace

Une organisation se mesure à la compétence de ses dirigeants. Pour que le Comité soit efficace et offre des résultats aux Canadiens de manière rentable, les principes de la modernisation de la fonction de contrôleur doivent prévaloir.

- ❖ Saine gestion du rendement

Pour montrer que le Comité sert bien le CEMD, les membres des Forces ainsi que le public canadien, il faut établir des mécanismes d'évaluation du rendement du Comité sur plusieurs fronts.

Section II – Enchaînement de résultats et utilisation des ressources

Le CGFC a préparé la chaîne de résultats figurant ci-dessus en fonction des engagements pris dans le RPP 2001-2002, de façon que les lecteurs du présent rapport de rendement puissent facilement comprendre les liens logiques entre les activités, les extrants et les résultats du Comité.

❖ INVESTISSEMENTS

Comme on peut le voir dans le modèle logique axé sur les résultats, le Comité ne pourrait accomplir son travail sans les investissements nécessaires, notamment les fonds lui permettant de fonctionner en tant que tribunal administratif doté de pouvoirs quasi judiciaires et la présence de professionnels, avec à l'appui une culture organisationnelle dynamisante.

❖ EXTRANT

L'extrant du Comité est l'examen des griefs présentés par des membres des Forces canadiennes et déférés par le Chef d'état-major de la Défense.

❖ RÉSULTAT IMMÉDIAT

Les travaux du Comité ont comme résultat immédiat de permettre au plaignant et au CEMD d'avoir une compréhension claire et précise de la raison d'être des recommandations du Comité. Ce qui est le plus important, c'est que les conclusions et les recommandations présentées par les membres du Comité soient considérées par les deux parties comme étant impartiales, justes et transparentes.

❖ RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

Les résultats intermédiaires des travaux du Comité se concrétiseront sur un horizon de cinq ans. Le CGFC est une nouvelle organisation, et ce n'est pas du jour au lendemain qu'il parviendra à assurer une sensibilisation à son égard et à acquérir de la crédibilité.

❖ RÉSULTATS FINALS

Les résultats stratégiques correspondent aux résultats durables à long terme pour les Canadiens et les Canadiennes, auxquels on devrait s'attendre compte tenu du contexte dans lequel le Comité a été créé.

Le Comité a passé les premiers mois de son existence à établir l'infrastructure nécessaire à son fonctionnement en tant que tribunal administratif. En plus d'examiner des griefs, il a passé sa première année financière complète à réaliser des activités jugées essentielles à son succès. Bien qu'on ait pris des mesures préliminaires pour bâtir une base de données d'information sur le rendement, il n'y avait pas, au 31 mars 2002, suffisamment de données pour permettre au Comité de « tirer des leçons ». Le CGFC est encore en train de s'établir en tant que nouvelle organisation. Une fois que le Comité aura quelques années d'existence derrière lui, la direction du CGFC sera en mesure d'utiliser l'information intégrée sur le rendement pour apporter des modifications et prendre des mesures au besoin.

Suite aux explications données précédemment dans cette section, l'exposé sur le rendement dans la section suivante portera sur les activités et les extrants qui reflètent les engagements du Comité dans le RPP 2001-2002.

Le Comité a dépensé un peu plus de 7 063 millions des 9 043 millions de dollars qui lui avaient été alloués pour 2001-02. Les principales dépenses se rapportent aux salaires et aux honoraires de services professionnels versés à des analystes de griefs et à des avocats embauchés au sein du Comité. Ces coûts comprennent aussi ceux qui sont liés au soutien des services organisationnels. Ils représentent 60 p. 100 des dépenses du Comité.

Environ 6 p. 100 a été consacré à des projets spéciaux et aux coûts de démarrage uniques liés à la mise en marche des activités du Comité. Pour ne donner qu'un exemple de ce dernier type de coûts, mentionnons que l'établissement du cadre de gestion des ressources humaines a exigé un investissement unique considérable, en partie pour faire rédiger, classifier et traduire toutes les descriptions de travail et pour élaborer les profils de compétences s'appliquant à tous les postes rattachés aux activités de base.

Les sommes affectées au fonctionnement et à l'entretien représentent 34 p. 100 des dépenses.

On prévoyait avoir l'équivalent de 67 employés à temps plein en 2001-2002; cependant, pour la raison mentionnée au paragraphe suivant, le Comité a terminé l'année financière en ayant acquis l'équivalent de seulement 48 employés à temps plein au sein de son personnel.

Le Comité n'a pas dépensé tous les fonds qu'on lui avait alloués dans le budget de 2001-2002, principalement en raison de difficultés de recrutement et de maintien en poste de personnel compétent au cours de sa première année de fonctionnement. Cette situation a eu des répercussions sur la capacité du Comité à examiner les griefs en souffrance soumis dans le cadre du système d'examen qui existait avant la mise en place du CGFC. Afin de permettre au Comité de continuer à progresser relativement à l'examen des griefs en souffrance, on a reporté deux millions de dollars à l'année financière 2002-2003, dans la Mise à jour annuelle des niveaux de référence.

Vous trouverez à la section V du présent rapport des tableaux financiers.

Section III – Exposé sur le rendement

Leadership efficace

Dans son message annuel figurant dans le Rapport 2001 du Comité au Parlement, le Président s'est exprimé en ces termes :

« La gestion exige des investissements de temps et d'énergie. À mon avis, il est heureux que le Comité ait vu le jour au sein de la fonction publique fédérale à un moment où on a entrepris d'en moderniser la gestion. Il a donc pu profiter d'un certain nombre d'initiatives prises par les organismes centraux pour adopter un cadre de gestion efficace dès le départ ».

Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes et le *Cadre de gestion des ressources humaines* du Secrétariat du Conseil du Trésor fournissent une orientation et des lignes directrices clés en ce qui a trait aux pratiques de gestion moderne.

Se servant de ces documents comme lignes de conduite, le Comité a poursuivi son plan d'action 2001-2002 en assurant un leadership stratégique, en garantissant des valeurs partagées et en introduisant des pratiques de gestion allant dans le sens d'une administration rigoureuse et de responsabilités claires. En outre, il a entrepris d'importantes initiatives en matière de ressources humaines pour garantir un effectif productif et durable.

L'exercice d'un leadership efficace exigeait que l'on réponde d'abord à certains impératifs de base. Il faillait notamment adopter la mission, la vision et les valeurs du Comité, élaborées en consultation avec les employés (Annexe B). Les valeurs adoptées montrent clairement que le Comité favorise l'établissement d'un milieu de travail dynamisant en fournissant une culture axée sur le soutien et le respect des personnes, une communication franche et un travail d'équipe.

Effectif durable

Le Comité a commencé par accomplir la tâche essentielle de définir sa structure de fonctionnement, de déterminer les types de postes nécessaires à l'exécution des responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles, de rédiger toutes les descriptions de travail, d'établir les classifications professionnelles et de déterminer le nombre de postes requis à court, moyen et long terme. En mai 2001, cette tâche était accomplie et le plan d'action du Comité en matière de dotation était approuvé.

Une autre réalisation marquante a été l'adoption d'un cadre intégré de gestion des ressources humaines axé sur les compétences et lié à la mission, à la vision et aux valeurs du Comité. Avec la participation des employés, on a d'abord établi les compétences organisationnelles indispensables à tous les effectifs du Comité. Ce fut la première étape de l'élaboration de profils de compétences exhaustifs qui serviront à choisir les candidats de nature à répondre aux besoins actuels et éventuels en ressources humaines. Les profils serviront notamment à établir les besoins en formation et perfectionnement et à relever les lacunes en matière de rendement professionnel. Ils serviront en outre à élaborer des accords de rendement avec les employés.

Milieu de travail dynamisant

Les communications sous-tendent toutes les réalisations attendues des organisations. La direction du Comité reconnaît l'importance des communications internes : on acquiert la confiance et l'engagement de ses coéquipiers grâce au maintien de communications ouvertes et transparentes. En juin et en septembre 2001, on a organisé, à l'intention des employés, deux importantes sessions dont l'objectif premier était l'échange bilatéral de vues et d'information. On a aussi consulté et renseigné les représentants des syndicats de la fonction publique relativement aux activités du Comité ayant une incidence sur le bien-être du personnel. Au cours de la séance de juin, le Président a promulgué la mission, la vision et les valeurs de l'organisation et a fait connaître les plans stratégiques et opérationnels du Comité.

Amélioration continue et gestion des connaissances

Le Comité des griefs des Forces canadiennes est formé de professionnels dont les travaux les obligent à lire et à comprendre des documents complexes. Ils doivent détenir une forte capacité d'analyse et une bonne aptitude à résoudre des problèmes en plus de savoir rédiger de manière cohérente et s'exprimer de vive voix avec clarté. Ils doivent aussi se tenir au fait des événements dans leur domaine d'expertise. Comme la qualité des travaux du Comité dépend de l'acquisition, de l'échange et de l'utilisation de connaissances, un membre de l'exécutif a été chargé de la formation continue au sein de l'organisation.

Plusieurs initiatives de formation ont été lancées au cours de l'année. Des réunions régulières permettent à l'équipe opérationnelle de discuter et d'échanger en ce qui concerne les griefs ce qui augmente le bassin de connaissances à l'échelle de l'organisation. On élabore une base de données sur les précédents internes et externes et l'on constitue un répertoire de documents de référence juridiques principalement électroniques, ayant trait au mandat du Comité.

L'amélioration des procédés administratifs et la gestion des connaissances constituent des stratégies clés en ce qui a trait à la gestion efficace du Comité.

Gestion du rendement

Plusieurs des éléments nécessaires à l'établissement d'un système exhaustif de mesure et de gestion du rendement ont été institués au Comité. On a élaboré un diagramme d'acheminement du traitement des griefs qui permet au personnel de cerner les possibilités d'amélioration et de rationalisation. En conséquence, le processus d'examen des griefs du Comité est plus efficace. On a mis en œuvre un système informatisé de gestion et de suivi des dossiers qui permet au Comité de suivre la charge de travail et de savoir à tout moment où se trouve un dossier de grief. De plus, dans l'intention de mettre en œuvre la gestion des coûts et le suivi du rendement axés sur les activités, les membres de l'équipe sont tenus de consigner le temps qu'ils consacrent à chaque activité lorsqu'ils traitent des dossiers de griefs. Enfin, on a aussi rédigé une ébauche de principes d'assurance de la qualité applicables à l'examen des griefs. On a donc mis en place les trois éléments de base de la mesure du rendement à partir des coûts, de l'emploi du temps et de la qualité atteinte.

Défis opérationnels

L'un des objectifs importants du Comité contenus dans le Rapport sur les plans et les priorités 2001-2002 consistait à terminer avant le 31 mars 2002 l'examen des griefs soumis dans le cadre de l'ancien système, c.-à-d. ceux qui avaient été reçus avant le 1er avril 2001. Maintenant qu'il compte une pleine année d'existence, le Comité reconnaît que cet objectif était ambitieux. Devant l'enthousiasme que suscite la constitution d'une nouvelle organisation au sein de la fonction publique, il arrive souvent que l'on sous-estime le temps et les énergies à y consacrer. Il ne s'agit pas simplement d'exécuter un mandat – il faut en même temps mettre sur pied l'organisation. Les gestionnaires ne peuvent négliger une partie de leurs obligations au profit d'une autre.

Par exemple, afin d'obtenir le meilleur rendement possible des employés, ceux-ci doivent participer aux activités qui les touchent et l'on doit obtenir leur avis sur différents aspects de l'organisation. Dans le climat axé sur les connaissances qui existe au Comité, l'apport du personnel est un élément d'enrichissement indispensable.

Trois secteurs différents ont exigé cette année plus de temps et d'énergie que prévu : la mise sur pied de l'organisation c'est-à-dire tout ce qui entoure et soutient l'exécution du mandat comme tel; les initiatives et les obligations en vigueur à l'échelle de la fonction publique; ainsi que les défis associés à la gestion des dossiers de griefs. Il s'est révélé particulièrement exigeant de trouver et de maintenir en poste du personnel compétent et expérimenté. On trouvera un exposé plus détaillé à ce sujet dans le chapitre trois du Rapport annuel 2001 du Comité au Parlement.

La réalisation de tout ce qui précède a exigé passablement de créativité, de souplesse et de temps de la part des membres, de la direction et du personnel du Comité des griefs des Forces canadiennes.

Oeuvre de pionniers

Le Comité des griefs des Forces canadiennes reconnaît l'importance de ses conclusions et recommandations à ce stade précoce de son évolution et la nécessité de veiller à ce qu'elles soient solides et crédibles. Vu la nouveauté de la notion même de l'application de principes généraux de relation de travail à un contexte militaire, il existait peu de jurisprudence sur laquelle fonder des conclusions. Le Comité a donc dû faire des recherches originales sur les principes de droit arrêtés par les tribunaux, les précédents établis par d'autres organismes quasi judiciaires au Canada de même que les pratiques d'autres organisations pour les adapter au contexte unique des forces armées. Les membres du Comité reconnaissent l'ampleur de la responsabilité qui leur revient d'harmoniser les conditions de travail des militaires avec les droits durement acquis de leurs homologues civils de la société canadienne.

Lorsque le Comité examine un grief, il doit prendre en considération toute implication connexe qui peut nécessiter des changements systémiques. Ainsi, il est tout à fait possible que de futures décisions concernant les Forces canadiennes soient fondées sur des précédents que le Comité établit à l'heure actuelle. Il est donc essentiel que le Comité prenne le temps qu'il faut pour que ses conclusions et recommandations relatives à chaque grief soient expliquées clairement par écrit et soient compréhensibles pour toutes les parties.

Des raisonnements solides et convaincants énoncés dans les conclusions et recommandations du Comité peuvent mener à des changements institutionnels qui amélioreront le climat de travail dans les Forces.

Facteurs ayant une incidence sur l'examen des griefs

Le nombre de dossiers soumis à l'examen du Comité des griefs des Forces canadiennes demeure bien entendu au cœur de ses travaux. La première année complète de traitement de dossiers a fait prendre conscience au Comité qu'une gamme de facteurs peuvent influencer les énergies à consacrer à l'examen des griefs.

Contrairement à bien d'autres organismes qui s'occupent de relations de travail, le Comité doit assumer de nombreux rôles dans le traitement des griefs. Comme il vise à obtenir un règlement qui soit équitable pour toutes les parties, et comme les militaires ne sont représentés par aucun syndicat ni association professionnelle, le Comité doit veiller à effectuer des recherches et des analyses approfondies et équilibrées en faveur des deux parties en cause. Pour formuler des conclusions et recommandations impartiales, le Comité met son expertise en relations de travail et en droit militaire équitablement au service des deux parties. Ces différents rôles imposent au Comité des exigences qui augmentent sensiblement les efforts requis comparativement à d'autres organisations qui exécutent des fonctions semblables au sein et à l'extérieur du gouvernement.

Les dossiers que le Comité reçoit au deuxième palier de règlement des griefs sont complexes et rarement faciles à régler. Pour les agents de griefs, pour les conseillers juridiques autant que pour les membres du Comité cela veut dire beaucoup de recherche, d'analyse et de délibérations avant d'en arriver à une conclusion. Ces étapes sont particulièrement cruciales aux stades de croissance du Comité lorsque les principes et les précédents sont à établir. Les griefs sont souvent plus complexes qu'ils peuvent le sembler à première vue.

Des dossiers en apparence simples comportent des complications qui ne ressortent parfois qu'au moment de l'analyse du grief. Il arrive aussi que des griefs qui prennent naissance sous une forme donnée se transforment en cours de traitement. Par exemple, il n'est pas rare qu'un plaignant perçoive une détérioration du climat de travail après le dépôt d'un grief ce qui entraîne d'autres griefs. La complexité du dossier a une incidence sur la recherche et l'analyse requises, et sur l'ampleur des facteurs à considérer avant d'élaborer des conclusions et recommandations équitables.

Le Comité a constaté que certains dossiers exigent beaucoup de temps du personnel. L'ancienneté d'un dossier de grief peut compliquer sensiblement la tâche de recueillir de l'information, de vérifier les faits et d'en arriver à des conclusions. La charge de travail actuelle du Comité comprend des dossiers de griefs hérités de l'ancien régime dont certains remontent à près de dix ans.

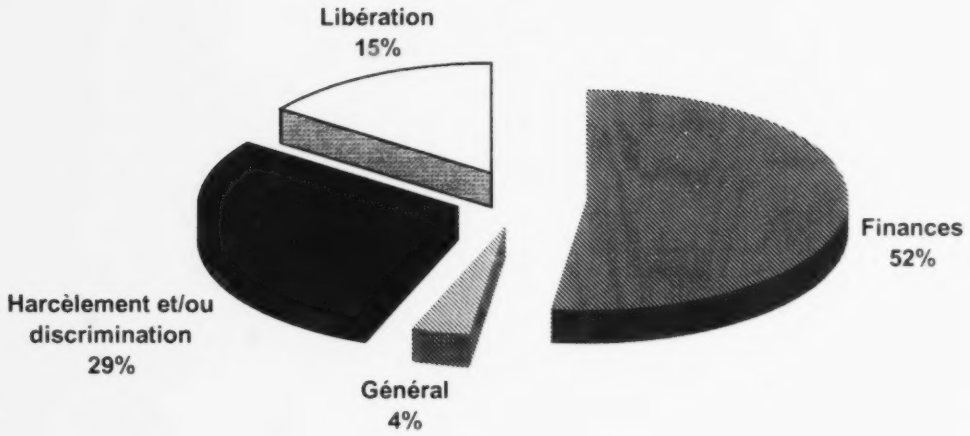
Dans d'autres cas, l'ampleur de la documentation fournie par les parties exige plus de ressources qu'à l'accoutumée. Par exemple, les dossiers de harcèlement, qui équivalent à 29 p. 100 de la charge de travail du Comité, exigent souvent que plus d'un agent de griefs examine de nombreux documents avant l'élaboration d'une analyse approfondie.

Le temps nécessaire à l'examen d'un grief dépend aussi de la célérité avec laquelle les parties fournissent les renseignements pertinents. Le Comité doit allouer un délai suffisant à cet effet. Il peut, en outre, s'en remettre à d'autres sources pour clarifier des questions soulevées par un grief. Le Comité doit parvenir à respecter les principes de l'équité procédurale en accordant à toutes les parties la chance de soumettre leurs points de vue sur les questions à l'étude, tout en s'efforçant de traiter le dossier de la manière la plus expéditive possible.

Griefs examinés durant l'exercice fiscal 2001-2002

Depuis le début des opérations du Comité jusqu'au 31 mars 2002, le Comité a formulé 435 conclusions et 259 recommandations relativement à 123 dossiers de griefs. À la fin de l'exercice fiscal, 236 dossiers de griefs demeuraient à l'étude. Le nombre de griefs soumis au Comité durant cette période, à divers stades de traitement, s'élève à 359.

De ce nombre, 187 portent sur des questions financières, 105 traitent de harcèlement et/ou de discrimination, 54 de libération et 13 de questions générales (services de santé/dentaires, retour à un grade inférieur, etc.) Un échantillon représentatif des dossiers étudiés par le Comité se trouve à l'annexe C.



Section IV – Vers sa vision

Le Comité en tant qu'instrument de changement

La citation figurant ci-dessous est un extrait du Rapport annuel 2001 du Comité au Parlement. M^me^ Diane Laurin, Vice-présidente et responsable des opérations, a fait la déclaration suivante :

« Les recommandations fondées sur la jurisprudence et proposées par un organisme quasi judiciaire témoignent d'impartialité et d'équité envers les plaignants autant qu'envers leurs supérieurs des Forces canadiennes. Cette transparence est assurée lorsque les deux parties reçoivent les conclusions et recommandations du Comité. Le Comité s'appuie donc sur des motifs solides lorsqu'il transmet ses recommandations au Chef d'état-major de la Défense.

Dans le cadre de nos travaux, nous devons examiner les causes profondes des griefs afin de proposer des changements qui éviteront que des situations semblables se reproduisent. Durant l'année écoulée, le Chef d'état-major de la Défense a reconnu la nécessité d'approfondir de plus vastes questions touchant les Forces canadiennes suite aux conclusions et aux recommandations du Comité. Les recommandations qui exigent des changements systémiques portent notamment sur les indemnités de déménagement, les avantages financiers et la mutation de la Réserve à la Force régulière.

Le Comité se perçoit comme un outil de l'amélioration de la qualité de vie des hommes et des femmes qui constituent les Forces canadiennes. Notre première année complète de travaux nous confirme la valeur de la contribution que nous pouvons apporter ».

Le Comité examine tous les griefs avec impartialité, en maintenant un juste équilibre entre les droits de chacune des deux parties dans le cadre d'un litige. Cette façon de procéder favorise l'atteinte des résultats stratégiques du Comité en ce qui concerne la confiance que les membres des Forces canadiennes peuvent avoir à l'égard de l'application des principes d'équité et d'intégrité dans le système de justice administrative au sein des Forces. Les recommandations faites par le Comité qui exigent des changements systémiques sont des recommandations directement à l'appui des résultats stratégiques dont le but est d'améliorer les conditions de travail dans les Forces canadiennes.

La voie de l'avenir

Le Comité compte atteindre une certaine stabilité organisationnelle au cours de l'année. La dotation en personnel sera achevée et l'équipe au complet sera réunie sous un même toit pour la première fois depuis la création du Comité. Selon les commentaires recueillis par les gestionnaires durant un forum des employés tenu en juin 2001, ces deux mesures devraient avoir des répercussions favorables sur l'ensemble de l'organisation.

Par ailleurs, les nombreuses initiatives centrales, qui étaient essentielles à la mise sur pied d'une organisation de la fonction publique, seront en grande partie terminées. Cela comprend l'achèvement et la promulgation d'un certain nombre de politiques en matière de ressources humaines, financières et administratives ainsi que la réalisation d'autres projets collectifs qui

s'harmonisent avec la modernisation de la fonction de contrôleur, prévue dans le cadre de gestion du gouvernement intitulé « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes ».

Le Comité accordera une place d'importance à l'administration rigoureuse et à l'information intégrée sur le rendement dans son programme de gestion au cours de la prochaine année financière.

Ne perdant jamais de vue sa vision, sa mission et ses valeurs, le Comité applique des stratégies interdépendantes qui lui permettent de dresser un plan d'action cohérent visant l'atteinte de résultats. Les dirigeants du Comité sont résolus à constituer une équipe qualifiée; à faire en sorte que les coéquipiers soient dûment formés et motivés à se perfectionner; et à accroître le rendement individuel et collectif grâce à l'application de critères de rendement appropriés.

La mise en œuvre du plan stratégique du Comité a pour but de réaliser la vision que le CGFC s'est donnée à l'appui des résultats stratégiques. Le Comité, par le biais de l'examen juste et impartial des griefs, peut contribuer grandement au renforcement du système de justice administrative au sein des forces militaires et à l'amélioration des conditions de travail dans les Forces canadiennes.

Section V – Tableaux financiers

Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)

Crédit		2001-2002 Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
	Comité des griefs des Forces canadiennes			
15	Dépenses de fonctionnement	9 043	9 043	7 063
	Dépenses en capital	-	-	-
	Subventions et contributions	-	-	-
(S)	Traitement et allocation pour automobile	-	-	-
(S)	au besoin	-	-	-
	Total pour le Comité	9 043	9 043	7 063

Le Comité n'a pas dépensé tous les fonds qu'on lui avait alloués dans le budget de 2001-2002, principalement en raison de difficultés de recrutement et de maintien en poste de personnel compétent au cours de sa première année de fonctionnement. Par conséquent, on a reporté deux millions de dollars à l'année financière 2002-2003, dans la Mise à jour annuelle des niveaux de référence. Au cours de l'année financière 2001-2002, le CGFC a reçu du Conseil du Trésor une somme supplémentaire de 62 875 $ destinée à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur.

Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues des ministères par opposition aux dépenses réelles
(en milliers de dollars)

	2001-2002		
L'examen des griefs des membres des Forces canadiennes référés par le Chef d'état-major de la Défense	**Dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**
ETP	67		**48**
Fonctionnement	9 043	9 043	**7 063**
Capital	-	-	**-**
Subventions et contributions	-	-	**-**
Total des dépenses brutes	9 043	9 043	**7 063**
Moins : Recettes disponibles	-	-	**-**
Total des dépenses nettes	9 043	9 043	**7 063**
Autres recettes et dépenses			
Recettes non disponibles	-	-	**-**
Coût des services offerts par d'autres ministères	389	389	**223**
Coût net du programme	9 432	9 432	**7 286**

On prévoyait avoir l'équivalent de 67 employés à temps plein en 2001-2002; cependant, en raison de difficultés de recrutement et de maintien en poste de personnel compétent, le Comité a terminé l'année financière en ayant acquis l'équivalent de seulement 48 employés à temps plein au sein de son personnel.

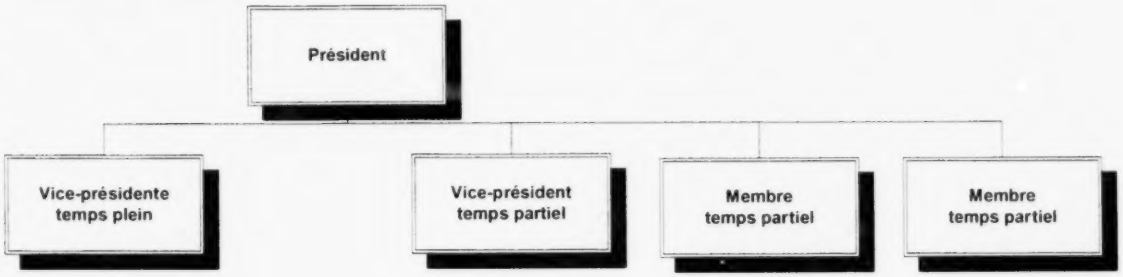
Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles
(en milliers de dollars)

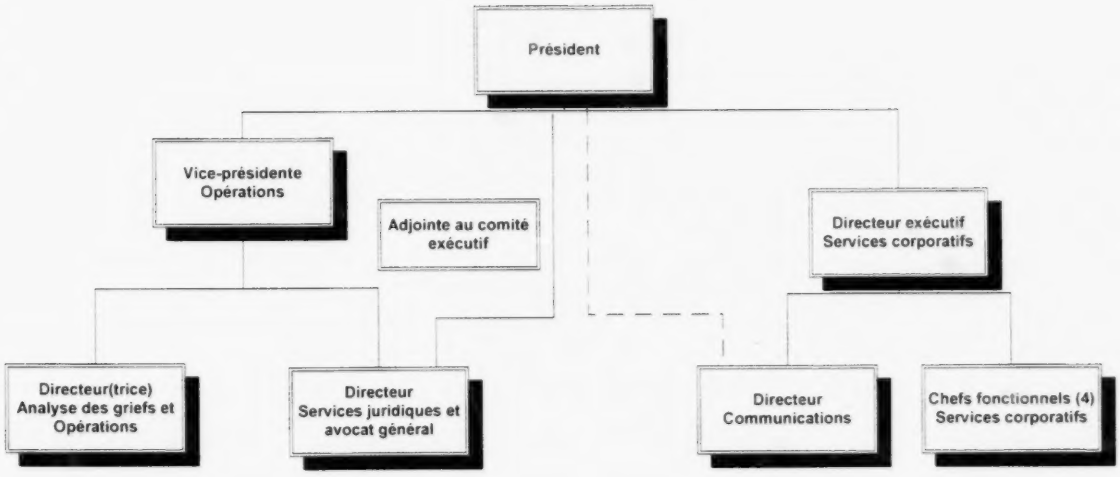
				2001-2002	
L'examen des griefs des membres des Forces canadiennes référés par le Chef d'état-major de la Défense	**Dépenses réelles 1999-2000**	**Dépenses réelles 2000-2001**	**Dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**
Comité des griefs des Forces canadiennes	-	-	9 043	9 043	7 063
Total	-	-	9 043	9 043	7 063

Annexe A – Structure organisationnelle du CGFC

Membres du Comité



L'équipe de direction



Annexe B – Mission, vision et valeurs

Mission, vision et valeurs du Comité des griefs des Forces canadiennes

Mission

Effectuer avec célérité et sans formalisme l'examen impartial et équitable des griefs afin de contribuer à l'amélioration du processus de règlement des griefs dans les Forces canadiennes

Vision

Les compétences et l'expertise du Comité en matière de traitement des griefs seront mises en valeur grâce à la qualité de ses conclusions et recommandations.

Cette vision sera réalisée lorsque :

- les principes d'intégrité et d'équité qui guident le Comité inspireront la confiance des membres des Forces canadiennes;
- les membres des Forces canadiennes seront persuadés que les conclusions et les recommandations du Comité sont rendues avec objectivité, célérité, de façon juste et impartiale;
- les travaux du Comité auront un impact positif sur les conditions de travail des militaires et contribueront à une meilleure compréhension et application de la réglementation, des politiques et des directives;
- les organismes publics, au Canada et ailleurs, consulteront le Comité à propos de leur propre système de gestion et de traitement des griefs.

Valeurs collectives

- assurer un service de qualité efficace, impartial et équitable;
- traiter les personnes avec respect et professionnalisme;
- instaurer un climat d'apprentissage tout en favorisant la responsabilisation et la créativité;
- valoriser ses employés;
- privilégier la communication et l'esprit d'équipe et de collégialité afin d'atteindre un but commun;
- reconnaître le rôle des militaires et leur contribution à la société canadienne.

Valeurs individuelles

- exercer son travail avec intégrité, professionnalisme et loyauté;
- favoriser la communication, l'esprit d'équipe et le respect d'autrui;
- respecter les principes de confidentialité et d'absence de conflit d'intérêts;
- chercher à perfectionner ses connaissances et ses compétences.

Annexe C – Ventilation des dossiers de griefs par catégorie

Griefs reçus du 15 juin 2000 au 31 mars 2002.

Finances	*Total*
Allocations	62
Avantages	65
Solde	18
Pension	8
Autres (p.ex., indemnité de départ, remboursement de frais d'études, etc.)	34
Total - Finances	**187**
Général	
Rétrogradation	2
Cessation des fonctions	1
Soins médicaux/dentaires	2
Autres (p.ex., mesures influant sur la carrière, usage du tabac dans les mess, etc.)	8
Total - Général	**13**
Libération	
Soins médicaux	5
Universalité des services	12
Services insatisfaisants	10
Renvoi injustifié	1
Fin du service	8
Soins médicaux et abus de pouvoir	1
Services insatisfaisants et abus de pouvoir	1
Mauvaise conduite	1
Diverses autres raisons	15
Total - Libération	**54**
Harcèlement et/ou discrimination	
Discrimination fondée sur l'âge	1
Discrimination fondée sur la race	1
Discrimination fondée sur l'orientation sexuelle	2
Abus de pouvoir	31
Cas ayant plusieurs incidences	28
Traitement d'une plainte de harcèlement	1
Autres (p.ex., report d'une promotion, refus d'une promotion, etc.)	41
Total – Harcèlement et/ou discrimination	**105**
Grand total	**359**

Annexe D – Autres renseignements

Contacts pour informations supplémentaires et site Internet

André Thivierge, M.V.O.
Directeur - Communications
Comité des griefs des Forces canadiennes
Téléphone : (613) 996-8628
Courriel : Thiviergea@cfgb-cgfc.gc.ca

Comité des griefs des Forces canadiennes

Téléphone sans frais : 1 877 276-4193
Télécopieur sans frais : 1 866 716-6601

Télécopieurs : (613) 996-6491
(613) 995-8201
(613) 992-6979

Site Internet : http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/

Rapports annuels prévus par la *Loi* et autres rapports du Comité

Les documents suivants se retrouvent sur le site Internet du Comité :

Rapport annuel 2001
Budget des dépenses 2002-2003 - Rapport sur les plans et les priorités
Rapport annuel 2000
Budget des dépenses 2001-2002 - Rapport sur les plans et les priorités
Règles de procédure du Comité des griefs des Forces canadiennes (examen des griefs par voie d'audition)